

# CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

No. 5, August 1990



## CCMD "Theming up" for 1990-1991

## Advanced Management Program Gears Up

Plans are progressing quickly for one of CCMD's most important new initiatives — the Advanced Management Program.

The importance of training senior managers to meet the challenges of leadership in a fast changing world has been recognized in the private sector. Executive development programs have also become important to public service human resource strategies in several major countries. Aimed at senior managers at approximately the ADM level, the AMP will fill a long standing gap in the federal public service's range of development programs.

Last year, Dr. Sandford Borins, Professor of Management at York University, carried out extensive consultations and research for the Centre on the development needs of senior managers in the federal public service. The results have been incorporated in the AMP's preliminary plans which are being put through an extensive consultation process with potential "clients" and other interested people inside and outside the public service.

The proposed Program is to consist of five parts or phases extending from candidate selection and personal assessment through to the preparation of

individual longterm personal development strategies and possible special learning assignments for participants.

The AMP's cornerstone will be the Advanced Management Course. The pilot version of the Course will be launched early in 1991 and will include about 28 participants at approximately the ADM level. Some of the group will be selected from managers at an equivalent level in the private and voluntary sectors.

Candidate selection for the AMP will be initiated in September. Nominations may be put forward by individuals or by their Deputy Ministers. Costs will be shared between the CCMD and the sponsoring organization.

For more information, call:  
Tony Campbell at (613) 995-0459 or  
Ralph Heintzman at (613) 995-5839.

Gearing up for the new academic year, the Canadian Centre for Management Development has adopted a theme-inspired approach enabling it to organize major activities around seven themes with an overall priority given to programming related to PS 2000. These themes have emerged as a result of careful environmental scanning of the issues and problems which will confront government managers and executives during the months to come.

Here are the themes identified for 1990-1991:

**1. Human Resources Management** — emphasizing particularly human resources management changes flowing from PS 2000 and from Employment Equity initiatives including the findings of the Task Force on Employment Barriers to Women.

**2. Organizational Change** — focusing on effective means of implementing the structural and functional changes brought about by PS 2000 and other initiatives through, for example, the use of appropriate leadership styles and values.

**3. Management of Technology** — helping managers introduce new technology and manage its impact on employees.

(continued on page 3)

### Inside

- 2 CCMD Hearing Clients Out
- 2 CCMD Research Program
- 4 Visits to CCMD
- 4 People on the Move

### Insert

- EXECUTIPS

TRADITION EXCELLENCE • TRADITION EXCELLENCE • TRADITION EXCELLENCE

Canada

INFORMATION

3 1761 11710107 1



CA1  
SS40  
-T52



## CCMD Hearing Clients Out

Last spring, more than 60 departmental and agency heads of personnel and chiefs of training met with senior CCMD officials and faculty members during a series of working lunches at the Touraine campus. They talked about the programs offered by CCMD and about relations between the Centre and departmental contacts.

Margaret Cottrell-Boyd, Vice-Principal, Management Development, who organized the sessions for her colleagues, found the sessions helpful. "The people seemed genuinely pleased to have advance information about our plans and for our part it was enormously valuable to get feedback on what members of the senior management category have told their Personnel people about what they like and dislike about our programs. It was also great to get comments on the day-to-day contacts between CCMD and departments and agencies as people register for courses and seminars". She expects the meetings to become an annual event.

Although clients strongly supported the quality of CCMD's courses and seminars and the range of new offerings, they had some concerns. For example, one major concern was how the Centre's courses were marketed: there were too many separate mailings to departments and agencies; the mailings went to different contacts in the organizations; and insufficient notice was given of course delivery dates.

Having listened to their concerns, CCMD sounded out all client organizations to identify how they wanted to receive informational, promotional and request-for-nomination material which led to a complete revamping of its distribution list.

CCMD clients also suggested that more courses should be offered in the regions without, they stressed, losing the variety of the background of the participants and the presenters. CCMD officials agreed and noted that in the past year, a new course on managing regional operations had been tested in Banff and Lévis and subsequently offered in Charlottetown and Cornwall. A course on managing diversity was given in Vancouver. More courses and seminars will be offered in the regions in the future.

Representatives from Agencies and "separate employer" organizations hoped that CCMD would do more to help with their particular needs. CCMD officials noted that a course had been developed and tested on "Managing Agencies", and that the Centre was prepared to do more to meet the needs of these organizations.

CCMD clients and officials were concerned that some programs developed in French were not reaching enough managers. There is a lack of balance of French, English and Bilingual offerings. Some offerings are undersubscribed due perhaps to scheduling. Perceptions of the quality of English, French or Bilingual programs could affect registrations. CCMD and departmental officials agreed to explore these and other factors.

A participant at the working sessions, Marc Gagnon, Director General, Management Services Branch, National Archives of Canada commented: "It is obvious that the Centre is interested in hearing from its clients, and I think this is very positive. The consultation session in which I participated was constructive, and I might add, informative and useful not only to the management of the Centre but also to departmental representatives. Clearly, we're on the right track here."

## CCMD Research Program

CCMD's year-old Research Program is now producing results. Our first national call for research proposals was last fall; the Centre chose studies from universities across Canada to receive funding. Some projects are nearing completion:

- the examination of the effects of various kinds of control on innovative behaviour,
- the dissemination of new ideas in the public service; and
- the investigation of "knowledge transfer" in policy groups.

Other projects include a comparative study of public sector divestment in Canada and Quebec. Three more studies received support this spring after the second call for proposals. Short summaries of these and other research

projects will appear in the CCMD Newsletter as they are completed.

An agenda of important research topics is prepared each year in consultation with CCMD faculty, managers and the Centre's Research Advisory Committee of senior public servants and leading academics.

Federal public servants also participate in the Centre's Research Program. Rod Quiney, Director General of Executive Support services at DIAND, is preparing a discussion paper on executive briefing based on several best practice exchanges with senior officials in the public and private sectors. Lise Laramée, Head of Parliamentary Relations in Agriculture Canada, has begun a similar project on working with parliamentary committees. Bruce Dodge, Chief of Training and Human Resource Analysis, is studying learner-centred staff development in the public service for the Atlantic regional office of Environment Canada's Canadian Parks Service.

Two research fellows have been appointed under the Centre's Research Fellow Program. Dr. Sharon Sutherland of Carleton University, a research fellow in 1989-1990, made her major comparative study of Parliamentary Committees. Dr. Al Johnson, formerly of the University of Toronto and the Public Service of Canada, was also appointed research fellow at the Centre in June 1989. Dr. Johnson's current work focuses on public policy analysis.

Over the past year, members of the CCMD faculty have also produced many research and conference papers. Titles include "Developing Leaders for the Public Sector" (forthcoming in *Canadian Public Administration*), "Catching Weak and Distant Signals: Using Environmental Analysis to Help Manage Public Organizations" (forthcoming in *Canadian Public Administration*), "Public Management Development: A Comparative Perspective," (forthcoming in the *International Journal of Public Sector Management*) and "Public Management Needs for the 90s: A Canadian Perspective" (presented to the Annual Meeting of the American Society for Public Administration, 1990).

For more information on the CCMD Research Program, call Cynthia Williams, Director of Research, at (613) 995-4821.



## Organizationally Speaking. . .

As it enters its second full year of operation, CCMD's organization has been streamlined to meet its overriding objectives: executive development services for public managers and increased public management knowledge.

To meet these objectives, the Centre's three branches have been reduced to two. The Advanced Management Group, headed by Vice Principal Tony Campbell, will emphasize development services for DMs, ADMs and equivalent while also innovating with courses, lectures and the like in areas of new or emerging public management knowledge.

The Management Development Group, headed by Vice Principal Margaret Cottrell-Boyd, will offer the bulk of CCMD's courses, seminars and workshops including orientation and CAP to all clients below the ADM level.

Sheila Murray, formerly the Vice-Principal, Management Issues and Seminars, becomes Vice-Principal, Liaison and Consultation, with responsibilities for developing CCMD's relationships with its clients, partners and publics, both within and outside government.

At the same time, Dr. Cynthia Williams has been appointed CCMD's Director of Research.

## Human Resource Management

CCMD plans to launch a new Human Resource Management Program this fall.

The program arises from a series of focus group sessions held across Canada with federal government managers. Last summer, CCMD and TBS joined forces to hear the views of senior managers about the draft "Profile of the Public Service Manager" and how it affected their training and development needs. A total of 15 focus group sessions took place. They were held in various locations and represented a diverse group of senior managers, of different levels, sexes and languages. When CCMD analyzed the feedback from these groups, a strong message emerged about the importance of human resource management and the need for more and better CCMD programming in this area.

CCMD is responding. In early 1990, the Principal of CCMD, J.L. Manion, established a small task group within CCMD and asked the members to devise a strategy for meeting the human resource needs expressed by the focus groups. The task group, led by Gracia Howard, has developed a program oriented toward the "people" dimension of human resource management.

The program does not deal with the mechanics or the processes of human resource management. Instead, it concentrates on the human aspect of management while providing for understanding of related legislation and policies. The program comprises courses, support mechanisms and events, on leadership and managing change. Its primary goals are:

- to influence new thinking and practices in human resource management to stimulate change in attitude; and
- to create a workplace where diversity is valued and employment equity groups are "at home" in the environment.

Four two-day skill courses and numerous related mini-courses are central to the program. Linked to the skills courses are other brief knowledge-based and sharing sessions, as well as material that is designed for those not attending the courses. The program includes support mechanisms to encourage and

help managers as they apply what they learned in the workplace. Arrangements have been made also for handing off various components of the program to other departments and agencies that want to expand the reach of the program more quickly. The program is an experiment. It will pioneer the use of "real" rather than theoretical or hypothetical people situations and will use a discovery rather than a presentation approach.

At CCMD we are excited about the program and are looking forward to the pilots, which are slated for September and October.

For more information, call Gracia Howard at (613) 992-8547.

## CCMD "Theming up" for 1990-1991

*(continued from page 1)*

**4. Environmental Responsibility** – sensitizing managers to their obligation to incorporate domestic and global environmental concerns into their policy and operational activities.

**5. Implications of Internationalization for public servants** – Making managers aware of the expanding range of issues with global dimensions.

**6. Managers and the Law** – Responding to the implications of the Charter of Rights and the impact of law generally on administration.

**7. Managing a Modern, Service-Oriented Organization** – Enhancing service quality to meet rising public expectations and to promote Canadian international competitiveness.

In deciding on the most appropriate ways to respond to these themes, CCMD will continue to seek advice from managers and organizations, its Board of Governors, the Management Training Board and, as necessary, from informal advisory groups:



## Visits to CCMD

By late spring, CCMD received 15 visitors from abroad in 1990; 12 from Nigeria (in two groups of six), one from Japan, one from the Philippines and one from Australia.

The visits by Nigerian officials were particularly important. Directors and senior officers of the Executive Council Secretariat of the Presidency (equivalent to our PCO) are taking a study tour of Canada in three separate groups, over three months. These visits are linked to far-reaching and challenging economic reforms and a Transition Program for democratization and phasing in civilian government in Nigeria by 1992. As part of Nigeria's return to civilian government, the Administrative Staff College of Nigeria is offering a course on the role of an Executive Council (Cabinet) Secretariat in the machinery of government and in forming public policy. Part of the course also involves visits to Canada, Britain and the United States, which are intended to: give cross-cultural insights into public policy formulation; provide exposure to other executive council systems; give opportunity to study institutional and infrastructural arrangements for managing the Executive Council; provide general appreciation of how the government works and the role of the Cabinet and its secretariat in government.

We welcome the opportunity to participate in the development of a changing government in a country with a current population of about 110 million citizens, within 21 states and a federal capital territory.

CCMD helped plan the week-long activities and offered a one-day program at its Touraine Campus. Under the theme, "The structure of the Canadian federal government", Peter Leslie of the PCO discussed the Canadian federation, Peter Gillespie (CCMD faculty) lectured on central agencies and government agencies, and the Hon. John Reid spoke on Parliament, the prime minister and Cabinet.

Agnes P. Epino, a government official from the Philippines, also attended these presentations. She is studying in Canada under a Pearson fellowship.

Mr. Yoshikazu Tohyama, a Japanese official of the National Personnel Authority in Tokyo, took a five-week

study tour of the Canadian public service. He was given a two-day briefing on the Centre's activities in April.

Also in April, Mr. Garry Marshall, an official of the Australian Defence Department, has visited CCMD's Touraine Campus. Mr. Marshall is on a three-month Senior Executive Fellowship. During his fellowship, Mr. Marshall will visit Canada, the United States, Britain and Sweden. The Department of National Defence is hosting his stay in Canada. He is concentrating on policies and practices for managing defence programs.

For more information, call Joe Landriault at (613) 995-6257.

## Agreement Concluded Between CCMD and l'ÉNAP

CCMD recently concluded a general agreement with l'École nationale d'administration publique, a unique learning institution in Canada. CCMD and l'ÉNAP first began working together informally more than a year ago. As their cooperation developed, the two organizations realized it was time to put something in writing.

The resulting agreement covers personnel exchanges; developing and delivering courses, seminars and conferences; and producing instructional documents. Under the agreement, CCMD and l'ÉNAP will work together to

- make documentary resources more accessible,
- produce teaching material,
- develop and teach case studies,
- organize activities such as symposiums and seminars,
- provide training and development, and
- provide other activities that meet the objectives of the two institutions.

Moreover, the two institutions also agreed to:

- distribute promotional material,
- work with each other's clientele,

- identify resource persons,
- plan development programs, and
- develop methods for evaluating managers.

The general agreement will last five years. It was signed for CCMD by John L. Manion, Principal, and Donald J. Savoie, Deputy Principal. Pierre de Celles, Director general and Louis Borgeat, Director, Enseignement et Recherche, signed the agreement for l'ÉNAP.

## People on the Move

**J.C. (Cal) Best** has joined the Centre as a faculty associate. Between 1985 and 1988, he was Canadian High Commissioner to Trinidad and Tobago. Before his appointment to Trinidad and Tobago, he was assistant deputy minister in the Department of Manpower and Immigration, and an executive director, Immigration at its successor, the Canada Employment and Immigration Commission. He was also seconded as a senior official to the Commonwealth Secretariat in London for two years. He retired from the public service in 1988, and became associated with CCMD in June 1989.

**Ralph Heintzman** joined CCMD in February 1990 as a faculty member in the Advanced Management Group. He is responsible for the Branch's academic relations and curriculum development especially for the Advanced Management Program. He comes to CCMD from his position as executive director of the Social Sciences and Humanities Research Council. Before that, he was an assistant secretary in the Federal-Provincial Relations Office from 1982 to 1984. He was also editor of the *Journal of Canadian Studies* from 1975 to 1980.

**Ken Huffman** came to CCMD in March 1990 from the Department of Western Economic Diversification. As a member of the Research group, he will be evaluating and administering research, as well as conducting his own studies. Mr. Huffman has worked as a researcher and consultant in numerous



organizations, including the Royal Commission on the Economic Union and Development Prospects for Canada and the Institute for Research on Public Policy. He has researched and published in the areas of public corporations, public service management, ethics and organizational values. Mr. Huffman has degrees in Political Science from York University and Public Administration from the University of Victoria.

**Denny Charlebois** is a new faculty member in the Management Development Group in Touraine. In the federal public service since 1955, he has worked for Statistics Canada, Supply and Services, Employment and Immigration and the Canadian Security Intelligence Service. As well as providing faculty support to the Orientation Program, Mr. Charlebois will use his experience in managing information and information technology to develop more effective approaches to training and development for individual managers. He will also explore better uses of technology for automated registration and follow-up with course participants.

**Lois Pearce** recently moved to Transport Canada to act as a Special Advisor to the Deputy Minister. She has been Director of Planning and Corporate Services since the Centre was established in 1988. **Louise Durocher**, Manager, Evaluation at CCMD replaces Mrs. Pearce.

**Roma J. Bertrand** has left the Centre for Montreal. Mr. Bertrand was Vice-Principal in charge of the Orientation and CAP programs. He is replaced by **Margaret Cottrell-Boyd**.

In December 1989, **Gracia Howard** agreed to set up and chair the CCMD Working Group on Human Resource Management. Previously, she was Director General, Personnel Services.

**Paul Robillard**, Chief, Personnel Operations, replaces Mrs. Howard. Mr. Robillard has held numerous positions in the human resources management field, in departmental headquarters and regional offices, as well as with central agencies.

**Marie-Josée Savoie-Mercier** joined CCMD in May 1990 as a faculty member of the Management Development Group. One of her responsibilities will be to develop a seminar or orientation module on the environment. Her experience with the federal government includes positions in human resource management, administrative law and planning. Before joining the Centre, she was Director General, Policy Development and Analysis at Supply and Services Canada.

**Jean-Marc Pellerin** has twelve years of regional management experience in the federal government. In 1982, after four years in the Quebec and Atlantic regions with the Department of Regional Economic Expansion, he became Regional Director, Energy, Mines and Resources, Maritimes region. In 1984, Mr. Pellerin joined Communications Canada as Regional Director General responsible for the Atlantic region until 1987, and for the Quebec region until his secondment to CCMD in June 1990 in the Management Development Group.

**Robert F. Mercer** is now a faculty member with the Management Development Group of CCMD. Mr. Mercer has an extensive background dealing with the issues of equality for disadvantaged groups. He has worked for 13 years in the voluntary sector with the Canadian National Institute for the Blind. After joining Treasury Board, he became Director of Employment Equity for Government Departments and Crown Corporations.

**Adèle Copti-Fahmy** is a new faculty member in the Advanced Management Group. She works with the Case Studies team. She has held various positions in the areas of language and personnel training at PSC. At DRIE and DSS, she worked as policy analyst and manager responsible for the organization of international events. Before joining CCMD, she was Manager, Program Evaluation, at DSS.

**F. Robert Mingie** joins CCMD as a Visiting Fellow from IBM Canada Limited. A 24-year veteran with the company, Mr. Mingie was the Manager of Business Management and Customer Relations until he came to the Centre under the Public Service Commission's Executive Exchange Program. His main challenge will consist in drawing out for CCMD solid management development measures in selected large private sector firms, through the establishment of close contacts with major associations, as well as the promotion of strong cooperation between the Management Centre and the private sector. Mr. Mingie will also participate in CCMD's courses and seminars, sharing his knowledge of and experience in private sector practices. His assignment includes two brief stints at PCO and TBS respectively.



## Suggested Readings

Kent, Tom. *Getting Ready for 1999: Ideas for Canada's Politics and Government*. Ottawa: The Institute for Public Policy, 1989.

Tom Kent challenges us to assess the adequacy of our individual and social values to meet the needs of a rapidly changing nation and world. He does this by presenting his own values and a comprehensive package of sometimes radical policy initiatives that fulfil those values. Even if readers conclude that some values or policy proposals are wrong, they will have had the pleasure of a first-class intellectual exchange.

*Human Systems Management*, Special Issue: Management and Philosophy. Vol. 8, No. 4, 1989.

If you suspect that some of today's exalted emperors of management truth may be, if not naked, at least incompletely dressed, you should read this special issue of papers given at a Management and Philosophy Conference. The Dutch Association for Management organized the Conference in 1988. There is a consistent appeal to clear thinking and to scepticism about the excesses of what one author calls the "Heathrow Organization Theorists". Especially recommended (despite some translation and spelling lapses) are the following articles:

Popper, Karl. "The Critical Approach Versus the Mystique of Leadership" (pages 259-265).

Nooteboom, Bart. "Paradox, Identity and Change in Management" (pages 291-300).

Kee, Bas. "Manager and Organization: Egg or Chick" (pages 301-306).

Burrell, Gibson. "The Absent Centre: The Neglect of Philosophy in Anglo-American Management Theory" (pages 307-312).

Suggested by John Hunter, CCMD Faculty

## Managing a Diverse Workforce

CCMD is promoting the Government Employment Equity Program through the seminar series on Managing a Diverse Workforce. Changes in workforce demographics will force federal managers to compete for the best and brightest employees. To be successful, our workplace must be free of harassment, prejudice and discrimination.

It is a daunting prospect to manage a workforce of men and women of all ages, abilities, cultures and languages. In these seminars, participants explore the issues confronting managers and begin to plan effective strategies. They will receive the necessary information to ensure that they fulfil their legal obligations under the *Charter of Rights and Freedoms* and the *Canadian Human Rights Act* to respect their employees' rights.

By learning to control biases, appreciating the realities of a multicultural workforce and understanding legal rights and obligations, managers can create excellent organizations that attract the best and brightest workers.

For more information, call Satya Brink at (613) 992-9356.



Made of  
recycled paper





# CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

August 1990

The March Edition of the CCMD Newsletter carried the first-ever EXECUTIPS. One of our readers, Renée Godmer, Regional Director, Mountain Region, Labour Canada took us up on the invitation to submit ideas for future EXECUTIPS. In fact, she linked us up with Gregg Murtagh, Director of Client Consultations at Labour Canada, who authored this Edition's EXECUTIPS.

## Working with Labour Organizations

Labour organizations are important stakeholders in many economic and social policy issues that public service managers must address. Moreover, surveys show that the public expects government to consult labour in public policy development. In the past, when unions have been consulted on policy development, government programs, or legislative and regulatory measures, better and more effective results were achieved. Therefore, labour input is not just desirable, it's often essential. To build a good working relationship with union leaders, managers must:

- Learn how labour organizations operate. Start with central labour organizations: the Canadian Labour Congress, the Provincial Federations of Labour or the District Labour Councils. But don't stop there. Contact affiliates and interested locals (for example, when a government program affects their workplace).
- Attend labour conventions. You will gain a better understanding of labour issues and make invaluable personal contacts.
- Keep key officers of the organization informed about your discussions with their staff and local leaders. Ensure they understand that you will be working with their staff.
- Get off to the right start with union people by meeting them face to face. If this is impossible, phone them. Use paper only to confirm and follow up. Remember that unions have a long-standing oral tradition.

- Be aware that union officials sometimes double as political officers and staff experts. When you deal with them, make sure you all agree on how shared information will be used. If you want them to trust you, respect their confidence.
- Remember that union officials are accountable to their members (all leaders are reelected every two or three years) and therefore need to consult their constituents before acting. Be prepared to wait while new ideas are checked out.
- Expect some delays in routine transactions as well. Union offices are often understaffed.
- Do not be surprised if union leaders expect quick action. Try to educate them about the way government works; explain that you too are accountable — to your ministers or deputy ministers.
- Know that labour organizations devote most of their finances for services to members and constituents. Funds for public policy, for example, are scarce. Consider this when seeking union input and involvement.
- Remember that labour leaders are democratically elected by their constituents and members. They are the legitimate representatives of unionized workers. Recognize their legitimacy.

Is there something you'd like to add? We welcome your views on this and other management issues. Tip us off at:

Canadian Centre for Management Development  
P.O. Box 420, Station "A"  
Ottawa, Ontario  
K1N 8V4

EXECUTIPS

TRADITION EXCELLENCE • TRADITION EXCELLENCE • TRADITION EXCELLENCE

Canada





Août 1990

- Partez du bon pied avec les représentants syndicaux : leur. La correspondance ne doit servir qu'à des fins de confirmation et de suivi. Rappelez-vous que les syndicats préfèrent de beaucoup discuter d'une chose et non pas échanger de la correspondance.
- Sachez que les représentants syndicaux peuvent aussi agir comme agents politiques et experts en matière de personnel. Dans le cadre de vos rapports avec eux, assurez-vous que vous vous entendez tous sur la façon dont les renseignements partagés seront utilisés. Accordez-leur la confiance que vous voulez qu'ils vous témoignent.
- Souvenez-vous que les représentants syndicaux ont des comptes à rendre à leurs membres (tous les deux ou trois ans, il y a élection des chefs à tous les niveaux) et qu'ils doivent donc consulter les membres ou leurs mandants avant d'agir. Soyez prêt à attendre que les nouvelles idées soient « vérifiées ».
- Prévoyez aussi certains retards pour les opérations courantes. Souvent, les secrétariats syndicaux n'ont pas suffisamment de personnel.
- Inversement, ne vous étonnez pas que les chefs syndicaux vous demandent d'agir rapidement. Tentez de les sensibiliser au mode de fonctionnement du gouvernement; expliquez-leur que vous avez aussi des comptes à rendre — à votre ministre ou sous-ministre.
- Sachez que les ressources financières des organisations ouvrières sont principalement consacrées au service des membres et des mandants. Les fonds sont rares lorsqu'il est question de participer à l'élaboration de politiques publiques par exemple. Ne l'oubliez pas lorsque vous demandez l'apport et la participation du syndicat.
- Souvenez-vous que les chefs syndicaux sont élus démocratiquement par leurs membres et leurs mandants — ils sont les représentants légitimes des travailleurs syndiqués. Reconnaissez cette légitimité.

Aimeriez-vous ajouter quelque chose? Nous serions heureux de savoir ce que vous pensez de cet article ou de tout autre sujet lié à la gestion. Faites parvenir vos SUGGESTIONS au :

Centre canadien de gestion  
C.P. 420, succursale postale « A »  
Ottawa, Ontario K1N 8V4

En mars dernier, paraissait pour la première fois dans le bulletin de nouvelles du Centre canadien de gestion, la rubrique SUGGESTIONS. Une de nos lectrices du ministère du Travail, Renée Godmer, a répondu à notre invitation et nous a soumis quelques idées pour les prochains numéros. Pour être plus exact, Mme Godmer nous a référé à Gregg Murtagh, directeur du service Consultations à la clientèle à Travail Canada. M. Murtagh est l'auteur de la rubrique SUGGESTIONS de ce numéro.

## Travailler avec des organisations ouvrières

Les organisations ouvrières sont d'importants intervenants dans bon nombre des questions d'actualité de nature économique ou sociale avec lesquelles sont aux prises les gestionnaires de la fonction publique. En outre, selon les sondages d'opinion effectués, le public s'attend à ce que le gouvernement consulte les mouvements ouvriers en ce qui concerne l'élaboration de politiques publiques. Jusqu'à maintenant, lorsque les syndicats ont effectivement été consultés, que ce soit pour des questions d'élaboration de politiques, de programmes gouvernementaux ou de mesures législatives et réglementaires, les résultats ont été plus efficaces et de meilleure qualité. L'apport du mouvement ouvrier n'est pas simplement souhaitable, il est souvent essentiel. Si vous voulez bâtir de bonnes relations de travail avec les chefs syndicaux :

- Efforcez-vous d'apprendre le mode de fonctionnement des organisations ouvrières. Commencez par les organisations ouvrières centrales — le Congrès du travail du Canada, les fédérations provinciales du travail ou le Conseil du travail du district. Mais ne vous arrêtez pas là : communiquez avec les syndicats affiliés et les sections locales intéressées (par exemple lorsqu'un programme gouvernemental touchera leur milieu de travail).
- Assistez aux congrès des organisations ouvrières. Vous comprendrez mieux les enjeux du monde du travail et vous établirez des rapports personnels précieux.
- Tenez les membres clés de l'organisation au courant des discussions que vous avez avec les employés et les chefs de section locale et assurez-vous qu'ils comprennent bien que vous travaillerez avec leurs employés.



efficaces. Ils recevront les renseignements nécessaires pour que, à titre de gestionnaires, ils dirigent leurs activités de manière à respecter les droits de leurs employés, aux termes des obligations qu'impose la *Charte des droits et libertés* et la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

En apprenant à combattre les préjugés, en reconnaissant l'existence véritable d'une population active multiculturelle et en comprenant les droits et les obligations sur le plan juridique, les gestionnaires peuvent créer des organisations d'excellence qui sauront attirer les candidats les plus compétents et les plus doués.

Pour plus de renseignements, communiquer avec Satya Brink au (613) 992-9356.

L'idée de gérer une main-d'oeuvre composée d'hommes et de femmes de tous âges, d'aptitudes variées et de langues et de cultures différentes, semble à plusieurs une tâche déroutante. Ces séminaires feront examiner les grandes questions auxquelles doivent faire face les gestionnaires et feront entreprendre l'esquisse de stratégies

(suite de la page 5)

**F. Robert Mingie** se joint à l'effectif du Centre, à titre de chercheur invité, dans le cadre du programme d'échanges de cadres de direction de la Commission de la fonction publique, après 24 ans de service chez IBM Canada limitée où il exerçait les fonctions de directeur de la gestion interne et des relations avec la clientèle. Il aura pour défi principal la tâche d'adapter au Centre des mesures solides de perfectionnement en gestion en usage chez de grandes sociétés privées. Pour cela, il devra nouer d'étroites relations avec de grandes associations et promouvoir une collaboration étroite entre le Centre et le secteur privé. M. Mingie prendra également part aux cours et séminaires du Centre afin de mettre en commun ses connaissances et son expérience des pratiques ayant cours dans le secteur privé. Son affectation comprend deux brefs séjours au BCP et au SCT.

Elle a occupé divers postes dans les domaines de la formation linguistique et de la formation du personnel à la CFP. Au MBER et au MAS, elle a oeuvré dans les secteurs de l'analyse des politiques et de l'organisation d'événements internationaux. Avant de se joindre au Centre, elle était gestionnaire de l'Evaluation des programmes au MAS.

Kent, Tom, *Getting Ready for 1999: Ideas for Canada's Politics and Government*. Ottawa : Institut de recherches politiques, 1989.

Tom Kent nous pousse à revoir nos valeurs personnelles et sociales à la lumière des besoins d'un pays et d'un monde aux prises avec un rythme de changement accéléré. Pour ce faire, il nous présente ses propres valeurs et propose un ensemble complet de politiques parfois radicales pour mettre ces valeurs en application. Même si le lecteur conclut que certaines de ces positions de valeurs ou de politiques ne sont pas à propos, il aura eu le plaisir d'un exercice intellectuel de premier ordre.

Toute personne ayant l'impression que certains des gurus exaltés de la gestion moderne ont été démasqués partiellement, sinon totalement, se doit de lire ce numéro spécial qui regroupe les documents présentés dans le cadre d'une conférence organisée en 1988 par la *Dutch Association for Management* et dont le thème était « La gestion et la philosophie ». On y fait constamment appel à un raisonnement logique et au scepticisme concernant les excès des personnes qu'un auteur surnomme les « théoriciens de l'organisation de Heathrow ». Nous recommandons particulièrement la lecture des articles suivants (malgré certaines erreurs de traduction et d'orthographe) :

Popper, Karl. « The Critical Approach Versus the Mystique of Leadership » (pages 259-265).

Nooteboom, Bart. « Paradox, Identity and Change in Management » (pages 291-300).

Kee, Bas. « Manager and Organization : Egg or Chick » (pages 301-306).

Burrell, Gibson. « The Absent Centre : The Neglect of Philosophy in Anglo-American Management Theory » (pages 307-312).

Suggestions de John Hunter, membre du corps professoral.



**Marie-Josée Savoie-Mercier** s'est jointe au CCG en mai 1990, à titre de membre du corps professoral. Groupe de perfectionnement en gestion. Entre CCG sur la gestion des ressources humaines. Elle était jusqu'alors directrice générale des Services du personnel.

**Paul Robillard**, chef des opérations aux Services du personnel, remplace Mme Howard. M. Robillard a déjà occupé de nombreux postes dans le domaine de la gestion des ressources humaines, à l'administration centrale et régionale de ministères, de même que dans des organismes centraux.

**Jean-Marc Pellerin** détient un BSc (physique et mathématique) et une maîtrise en administration des affaires de l'Université McGill. Il a douze années d'expérience dans la gestion régionale au gouvernement fédéral. En 1982, après avoir passé quatre années au ministère de l'Expansion économique et régionale, dans les régions du Québec et de l'Atlantique, il devient directeur de la région des Maritimes au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources. En 1984, M. Pellerin se joint à Communications Canada à titre de directeur régional responsable de la région de l'Atlantique jusqu'en 1987 et de la région du Québec jusqu'à son affectation au CCG en juin 1990, dans le Groupe de perfectionnement en gestion.

**Robert Mercer** est maintenant membre du corps professoral avec le Groupe de perfectionnement en gestion. M. Mercer possède une bonne expérience dans le domaine de l'égalité pour les groupes désavantagés. Il a travaillé dans le secteur bénévole pendant treize ans avec l'Institut national canadien des aveugles. Il s'est joint ensuite au Conseil du Trésor, où il devient directeur, Équité en matière d'emploi, Sociétés d'état et ministères fédéraux.

**Denny Charlebois** est, au sein du Groupe du perfectionnement en gestion,

un nouveau venu parmi les membres du corps professoral. À l'oeuvre dans la fonction publique depuis 1955, il a occupé divers postes à Statistique Canada, à Approvisionnement et Services, à Emploi et Immigration et au Service canadien du renseignement de sécurité. En plus d'apporter sa collaboration au Programme d'orientation à titre de membre du corps professoral, il puisera dans son expérience en gestion de l'information et en technologie de l'information pour élaborer des méthodes plus efficaces de formation et de perfectionnement personnalisées du gestionnaire. Il examinera également des façons de mieux utiliser la technologie d'inscription automatisée et de suivi auprès des participants aux cours.

**Lois Pearce** est depuis peu Conseillère spéciale auprès du Sous-ministre des Transports. Depuis la création du Centre en 1988, Mme Pearce était directrice de la Planification et des services institutionnels. **Louise Durocher**, gestionnaire de l'évaluation au CCG, la remplace.

**Roma J. Bertrand** a quitté le Centre pour Montréal. Il était jusqu'à son départ vice-principal du Programme d'orientation et de CAP. Mme **Margaret Cottrell-Boyd** l'a remplacé.

**J.C. (Cal) Best** s'est joint au corps professoral du Centre à titre de chargé de cours. Entre 1985 et 1988, il a été haut-commissaire du Canada à Trinidad et Tobago. Il occupait auparavant le poste de sous-ministre adjoint au ministère de la Main-d'oeuvre et de l'Immigration qui devint, par la suite, la Commission de l'Emploi et de l'Immigration, et où il exerça pendant plusieurs années les fonctions de directeur exécutif de l'Immigration. Pendant deux ans, il a été détaché auprès du Secrétaire pour les pays du Commonwealth à Londres en qualité de haut fonctionnaire. Il quitta la fonction publique en 1988 et devint associé au CCG en juin 1989.

**Ralph Heintzman** s'est joint au corps professoral du Centre en février 1990 au sein du Groupe de la gestion avancée. Il est chargé des relations universitaires et de l'élaboration des programmes de cette Direction, plus particulièrement du programme avancé en gestion. Autrefois secrétaire adjoint du Bureau des relations fédérales-provinciales (1982-1984), il a été avant sa venue au Centre, directeur exécutif du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. De 1975 à 1980, il était directeur de la Revue d'études canadiennes.

**Ken Huffman** s'est joint aux effectifs du Centre en mars 1990, après un séjour au ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest. Membre du groupe de recherche, il travaille à l'évaluation et à l'administration de la recherche, de même qu'à la réalisation de ses propres études. Auparavant, il a occupé un poste de chercheur et d'expert-conseil au sein de plusieurs organismes, dont la Commission royale d'enquête sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada et l'Institut de recherches politiques. Il a effectué et publié des recherches dans des domaines tels que les organismes publics, la gestion de l'administration publique, l'éthique et les valeurs organisationnelles. M. Huffman détient un diplôme en sciences politiques de l'Université York et un autre en administration publique de l'Université de Victoria.

(suite à la page 6)



## Entente-cadre entre le CCG et l'ENAP

Le Centre canadien de gestion vient de conclure une entente-cadre avec l'École nationale d'administration publique, une maison d'enseignement unique en son genre au Canada. Le CCG et l'ENAP ont commencé à travailler ensemble de façon irrégulière, il y a plus d'un an. Puisque leur collaboration allait en s'accroissant, les deux organismes ont cru bon de consigner leur entente.

Cette entente prévoit des échanges de personnel et une coopération dans l'élaboration et la prestation de cours, de colloques et de séminaires, de même que dans la préparation de documents pédagogiques. Plus précisément, selon les termes mêmes de l'entente, il y aura coopération dans les domaines suivants :

- l'accessibilité aux sources documentaires
- la production de documents pédagogiques
- l'élaboration et l'enseignement de études de cas
- l'organisation d'activités — colloques, séminaires
- la dispensation de formation et de perfectionnement
- toute autre activité qui répond aux objectifs des deux institutions.

De plus, les deux institutions conviennent de s'appuyer mutuellement dans :

- la diffusion du matériel publicitaire
- la collaboration avec les clients de l'un ou de l'autre
- l'identification de personnes-ressources
- l'élaboration de programmes de perfectionnement
- l'élaboration de méthodes d'évaluation des cadres.

L'entente-cadre d'une durée de cinq ans a été signée pour le CCG par John L. Manion, principal, et Donald J. Savoie, principal associé, et pour l'ENAP, par Pierre de Celles, directeur général, et Louis Borgeat, directeur, Enseignement et Recherche.

au sein de l'appareil gouvernemental et à titre d'instrument de formulation des politiques publiques. Une partie du cours comprend des visites au Canada, au Royaume-Uni et aux États-Unis, dans le but : de donner un aperçu multiculturel nationale d'administration publique, une de la formulation des politiques publiques; de présenter d'autres systèmes de conseils exécutifs; d'étudier les modalités, sur le plan des institutions et de l'infrastructure, de la gestion du Affairs of the Executive Council; et d'avoir une idée générale de l'appareil gouvernemental et du rôle du Cabinet et de son secrétariat dans les affaires de l'État.

Nous sommes fiers de participer à l'élaboration de nouvelles structures gouvernementales au sein d'un pays dont la population actuelle est d'environ 110 millions d'habitants, répartis dans 21 états et un territoire fédéral.

Le Centre a participé à l'élaboration générale du programme d'une semaine et a offert un programme d'une journée au Campus de Touraine. Sous le thème « La structure du gouvernement fédéral canadien », des présentations ont été faites, par Peter Leslie du BCP sur la fédération canadienne, par Peter Gillespie, professeur du Centre, sur les organismes centraux et gouvernementaux et par l'honorable John Reid sur le Parlement, le premier ministre et le Cabinet.

Mme Agnes P. Epino, une représentante du gouvernement des Philippines, a assisté à ces présentations. Elle étudie actuellement au Canada grâce à une bourse de recherche Pearson. M. Yoshikazu Tohyama, un représentant du Japon, de la *National Personnel Authority* de Tokyo, a fait une tournée d'études de cinq semaines auprès de l'administration publique canadienne. Il a participé en avril, à une rencontre de deux jours portant sur les activités du Centre.

Également en avril, M. Garry Marshall, un cadre du ministère de la Défense de l'Australie a visité le Campus de Touraine. M. Marshall est titulaire d'une bourse de recherche de trois mois à l'intention des cadres supérieurs.

Son séjour au Canada est sous l'égide de notre ministère de la Défense. M. Marshall s'intéresse particulièrement aux politiques et pratiques liées à la gestion des programmes de défense. Pour plus de renseignements, communiquer avec Joe Landriault au (613) 995-6257.

(suite de la page 3)

Le noyau du programme consiste en quatre cours sur les compétences de base d'une durée de deux jours chacun et un certain nombre de mini-cours. À ces cours s'ajoutent d'autres séances de courte durée où des connaissances sont transmises et des expériences, partagées, ainsi que des documents visant à atteindre les personnes qui n'assistent pas aux cours. Le programme comporte des méthodes d'appui qui seront utiles aux gestionnaires lorsque ceux-ci utiliseront leurs nouvelles connaissances dans leur milieu de travail. Des dispositions ont été prises également pour « transférer » divers éléments du programme à d'autres ministères et organismes désireux d'élargir la « portée » du programme dans des délais plus brefs. Conçu à titre expérimental, le programme lancera l'étude de situations de personnes « réelles » plutôt que théoriques ou hypothétiques, et ces situations seront découvertes au lieu d'être présentées.

Le CCG se réjouit à l'idée de mettre en oeuvre le programme dont les premiers cours pilotes sont prévus pour septembre et octobre.

Pour renseignements : Gracia Howard (613) 992-8547.

## Visites au Centre

À la fin du printemps, le Centre aura accueilli 15 visiteurs étrangers depuis le début de l'année 1990 : 12 venaient de Nigeria (deux groupes de six participants), un du Japon, un autre des Philippines et le dernier de l'Australie.

Les visites des représentants nigériens revêtaient une importance toute particulière. Les directeurs et les agents supérieurs du *Executive Council Secretariat of the Presidency* (équivalent de notre BCP) entreprennent une tournée d'études au Canada en trois groupes distincts, sur une période de trois mois. Ces visites sont liées à la mise en oeuvre de vastes réformes économi- nomiques ambitieuses et d'un programme de transition visant la démocratisation et le retour éventuel du gouvernement civil au Nigeria en 1992. En vue du retour du gouvernement civil au Nigeria, l'*Administrative Staff College of Nigeria*, l'*Administrative Staff College of Nigeria*, l'*Executive Council Secretariat*



## Le CCG rationalise son organisation

À l'aube de sa deuxième année d'activités, le CCG a rationalisé son organisation afin de mieux rencontrer ses objectifs premiers, soit la prestation de services de perfectionnement de cadres aux gestionnaires fédéraux et l'accroissement des connaissances en matière d'administration publique.

C'est ainsi que les trois grandes directions générales du Centre ont été réduites à deux. Le Groupe de la gestion avancée, dirigé par le vice-principal Tony Campbell, s'occupera surtout des services de perfectionnement à l'intention des sous-ministres, des sous-ministres adjoints, des administrateurs généraux d'organismes et de leurs équivalents. Il verra en même temps à élaborer de nouveaux cours, conférences et activités semblables sur les dossiers et les enjeux d'actualité de l'administration publique.

Le Centre a aussi mis sur pied un Programme de chercheurs invités. Sharon Sutherland, professeure à l'Université Carleton et chercheure invitée en 1989-1990, a mené une étude de grande envergure sur les comités parlementaires. Al Johnson, qui était fonctionnaire et professeur à l'Université de Toronto, est également chercheur invité au Centre depuis juin 1989. M. Johnson élabore présentement un cadre d'analyse des politiques publiques.

Des membres du corps professoral du CCG ont également publié, au cours de la dernière année, un certain nombre de rapports de recherche et des communications destinées à des conférences. On retrouve les titres suivants parmi ces documents : *Former des chefs pour le secteur public* qui sera bientôt publié dans l'*Administration publique canadienne*; « Catching Weak and Distant Signals : Using Environmental Analysis to Help Manage Public Organizations » (bientôt publié dans l'*Administration publique canadienne*; « Public Management Development : A Comparative Perspective » (bientôt publié dans l'*International Journal of Public Sector Management*); et « Public Management Needs for the 90s : A Canadian Perspective » (présenté à la rencontre annuelle de la American Society for Public Administration, 1990).

recherche du Centre. Rod Quiney, directeur général des Services de soutien à la haute direction du MAIN prépare présentement un document de travail sur les séances d'information à l'intention des cadres. Il prépare son document à partir d'échanges entre cadres supérieurs des secteurs public et privé sur les meilleures pratiques. Laramée, chef des relations parlementaires au ministère de l'Agriculture, a commencé, elle aussi, un projet similaire ayant comme point central le travail avec les comités parlementaires. Bruce Dodge, chef de la formation et de l'analyse des ressources humaines, étudie le perfectionnement du personnel axé sur le participant dans la fonction publique. Il fait cette étude pour le compte du bureau régional de l'Atlantique, Service des Parcs, Environnement Canada.

Le Centre a aussi mis sur pied un Programme de chercheurs invités. Sharon Sutherland, professeure à l'Université Carleton et chercheure invitée en 1989-1990, a mené une étude de grande envergure sur les comités parlementaires. Al Johnson, qui était fonctionnaire et professeur à l'Université de Toronto, est également chercheur invité au Centre depuis juin 1989. M. Johnson élabore présentement un cadre d'analyse des politiques publiques.

Des membres du corps professoral du CCG ont également publié, au cours de la dernière année, un certain nombre de rapports de recherche et des communications destinées à des conférences. On retrouve les titres suivants parmi ces documents : *Former des chefs pour le secteur public* qui sera bientôt publié dans l'*Administration publique canadienne*; « Catching Weak and Distant Signals : Using Environmental Analysis to Help Manage Public Organizations » (bientôt publié dans l'*Administration publique canadienne*; « Public Management Development : A Comparative Perspective » (bientôt publié dans l'*International Journal of Public Sector Management*); et « Public Management Needs for the 90s : A Canadian Perspective » (présenté à la rencontre annuelle de la American Society for Public Administration, 1990).

Pour plus de renseignements sur le Programme de recherche, communiquer avec la directrice du Programme, Madame Cynthia Williams, au (613) 995-4821.

## Gestion des ressources humaines

Le CCG se propose de lancer au début de l'automne un nouveau programme de gestion des ressources humaines.

Le programme est le fruit de séances que les groupes de discussion ont tenues partout au Canada avec la participation de gestionnaires fédéraux. L'été dernier, des représentants du CCG et du SCT se sont réunis pour entendre le point de vue des gestionnaires supérieurs à propos de l'ébauche du « Profil du gestionnaire de la fonction publique » et à propos de leurs besoins en matière de formation et de perfectionnement en fonction du profil. Quinze séances ont eu lieu à divers endroits; elles étaient représentatives de la situation des gestionnaires supérieurs en ce qui concerne plusieurs variables, dont le niveau, le sexe et la langue. L'analyse des réactions a fait ressortir clairement l'importance de la gestion des ressources humaines et le besoin de meilleurs et de plus nombreux cours du CCG.

Le CCG prend les mesures qui s'imposent. Au début de l'année, le principal, J.L. Manion, a constitué un petit groupe de travail en demandant aux membres de proposer une stratégie servant à combler les besoins en matière de ressources humaines exprimés par

les groupes de discussion. Sous la direction de Gracia Howard, le groupe de travail a élaboré un programme qui est axé sur le comportement et dont la stratégie vise la dimension « humaine » de la gestion des ressources humaines.

Le programme ne comprend ni les aspects techniques ni les formalités de gestion des ressources humaines. Il met plutôt l'accent sur l'aspect humain de la gestion tout en favorisant la connaissance des lois et des politiques connexes. Il s'agit d'un agencement de cours, de méthodes d'appui et d'événements qui sont tous orientés vers les qualités de chef et la gestion du changement. Le programme vise les objectifs suivants :

- influencer les nouvelles pensées et pratiques en matière de gestion des ressources humaines afin de susciter un changement de comportement; et
- amener l'établissement d'une atmosphère en milieu de travail où la diversité est mise en valeur et où les membres des groupes visés par le programme d'équité en matière d'emploi se sentent « chez eux ».



**6. Les gestionnaires et la loi** – permettra de réfléchir aux répercussions de la Charte des droits et libertés, et des lois en général, sur l'administration publique.

**7. La gestion d'un organisme de service, moderne** – visera à améliorer la qualité des services afin de répondre aux exigences plus élevées du public et de rendre le Canada plus compétitif sur la scène internationale.

Afin de déterminer les moyens qui conviennent le mieux pour traiter ces thèmes, le Centre canadien de gestion poursuivra sa consultation auprès des gestionnaires et des organismes, du Conseil d'administration, du Conseil de perfectionnement de la gestion et, au besoin, de groupes consultatifs spontanés.

## CCG et ses clients

Au printemps, plus de 60 chefs de personnel et chefs de la formation de ministères et d'organismes ont rencontré les cadres et les membres du corps professoral du CCG au cours d'une série de déjeuners de travail au campus de Toronto. Ces déjeuners offraient l'occasion de discuter des programmes offerts par le CCG et des rapports entre le Centre et les personnes-ressources dans les ministères.

Madame Margaret Cottrell-Boyd, vice-principale, Perfectionnement en gestion, qui a organisé les séances au nom de ses collègues, a trouvé celles-ci fort utiles. « Les gens ont semblé vraiment aimer connaître à l'avance nos plans; quant à nous, il fut d'une grande utilité d'obtenir une rétroaction sur les points positifs et les points négatifs de nos programmes que les membres de la catégorie de la gestion ont transmis à leur service du personnel. Nous avons aussi apprécié recevoir des observations sur les communications courantes entre le CCG et les ministères et organismes en ce qui concerne les inscriptions aux cours et aux séminaires. » Elle espère que ces rencontres deviendront une activité annuelle.

Même si les chefs se sont dits majoritairement satisfaits de la qualité des cours et des séminaires du Centre et de

la gamme des nouveaux cours offerts, ils ont tout de même exprimé certaines préoccupations.

Par exemple, l'une d'entre elles portait sur la façon de faire connaître les cours du Centre : il y a trop d'envois postaux distincts aux ministères et organismes; il y a trop de destinataires différents à l'intérieur de chaque organisme; il n'y a pas suffisamment d'information concernant les dates de cours.

Après avoir entendu leurs préoccupations, le CCG a consulté les ministères-clients et leur a demandé de préciser comment ils souhaitaient recevoir la documentation relative aux renseignements sur les cours, à la proposition et au soutien des cours de la dernière année, un nouveau cours sur les opérations régionales a été mis à l'essai à Banff et à Lévis et a été offert par la suite à Charlottetown et à Cornwall, et qu'un cours sur la gestion de la diversité a été donné à Vancouver. Ils ont dit qu'à l'avenir, plus de cours et de séminaires seront offerts dans les régions.

Des représentants d'organismes et d'employeurs distincts « espèrent que le CCG cherchera davantage à répondre à leurs besoins particuliers. Les représentants du Centre soulignent qu'un cours sur la gestion d'un organisme a été élaboré et mis à l'essai et que le Centre est impatient de satisfaire davantage aux besoins de ces organismes.

Les représentants des ministères et du Centre se préoccupent du fait que certains programmes en français n'accueillent pas le nombre maximal de participants. Il y a un manque d'équilibre entre les cours offerts en français, anglais et de façon bilingue. Certains cours n'obtiennent pas beaucoup d'inscriptions peut-être à cause du calendrier. Les impressions au sujet de la qualité des programmes anglais, français ou bilingues peuvent aussi influencer les inscriptions. Les représentants du CCG pour étudier ces questions.

## Le programme de recherche du CCG

Le Programme de recherche du Centre canadien de gestion, mis sur pied l'année dernière, donne ses premiers résultats. Pour la première fois à l'automne, le Centre a invité les chercheurs canadiens à soumettre leurs propositions de subventions et a, par la suite, accordé des subventions à des projets d'universités à travers le Canada.

Certaines des études entreprises seront bientôt terminées :

- l'examen des conséquences des contrôles sur le comportement innovateur
- la diffusion des idées au sein de la fonction publique canadienne
- le transfert des connaissances dans les groupes d'élaboration de politiques.

Un autre projet fait une étude comparative du morcellement du secteur public au Canada et au Québec. Trois autres projets ont reçu des subventions ce printemps suite au deuxième appel de propositions. Le Bulletin de nouvelles du Centre présentera des résumés de chacun de ces documents ainsi que ceux d'autres projets de recherche à mesure que ceux-ci seront terminés.

Un calendrier de la recherche établissant les thèmes prioritaires pour l'année 1989-1990 a été préparé après que l'on ait consulté les membres du corps professoral du Centre, la collectivité de la gestion ainsi que les cadres supérieurs de l'administration fédérale et les universitaires éminents qui forment le Comité consultatif du Centre sur la recherche.

Des fonctionnaires fédéraux participent également au Programme de





# Le programme avancé en gestion se concrétise

## Les thèmes du Centre pour 1990-1991

Le Centre canadien de gestion, qui se prépare pour la nouvelle année académique, a regroupé ses principales activités sous sept grands thèmes reliés à l'importance de perfectionner les cadres et de leur évaluation jusqu'à la préparation de stratégies de perfectionnement personnel à long terme et aux assignations spéciales de perfectionnement.

Le programme aurait cinq parties ou phases, allant de la sélection des candidats et de leur évaluation jusqu'à la préparation de stratégies de perfectionnement personnel à long terme et aux assignations spéciales de perfectionnement.

La pierre angulaire de ce programme sera le Cours avancé en gestion. On s'attend à ce qu'environ 28 cadres du niveau SMA participent à la version pilote qui doit avoir lieu au début de 1991. Un bon nombre de ces participants seront choisis au sein d'organismes du secteur privé où ils occupent des postes de niveaux équivalents au niveau SMA.

La sélection de candidats au PAG commencera en septembre. Les nominations peuvent être faites par les personnes intéressées ou par leur sous-ministre. Les frais seront partagés entre le CCG et l'organisme responsable.

Pour plus de renseignements, communiquer avec : Tony Campbell au (613) 995-0459 ou avec Ralph Heintzman au (613) 995-5839.

**Encart**

**1. La gestion des ressources humaines** - mettra tout particulièrement l'accent sur les changements découlant de l'équité en matière d'emploi, entre autres des conclusions du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes.

**2. Evolution organisationnelle** - fera le point sur les façons d'amorcer les changements structurels et fonctionnels préconisés par FP 2000 et par d'autres projets, en utilisant, par exemple, le style de gestion qui convient ou en adoptant les valeurs pertinentes.

**3. La gestion de la technologie** - aidera les gestionnaires à introduire la technologie de pointe et à en gérer les répercussions sur les employés.

**4. Environnement et responsabilité** - amènera les gestionnaires à se soucier de l'environnement, local et mondial, dans leurs politiques et leurs méthodes de fonctionnement.

**5. Répercussions de l'internationalisation sur les fonctionnaires** - sensibilisera les gestionnaires au nombre grandissant de problèmes ayant des dimensions mondiales.

(suite à la page 2)